



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

# TELESCOPI Costa Rica-El Salvador

## Encuentro Dirección Estratégica

3 y 4 de julio, 2013

ALVARO CEDEÑO GÓMEZ  
acedenog@gmail.com



## Encuadre

- **Caja de herramientas**
- **Propósitos**



## Macroentorno:

- **Interdependencia internacional: Globalización (Internacionalización/Eficiencia>Neoliberalismo o intervencionismo).**
- **Internacionalización de la educación superior.**
- **Crisis de la democracia representativa y del capitalismo.**
- **Cambio climático.**



## Macroentorno:

- **Revolución de las TICs.**
- **Economía del conocimiento.**
- **Revolución científico-tecnológica.**
- **Demanda de destrezas laborales vs formación integral.**
- **Tendencia a la virtualización de la educación superior.**



## ¿Qué necesitan nuestros graduados?:

- **Conceptos semilla.**
- **Destrezas intelectuales.**
- **Proceso permanente de conocimientos formales e informales.**
- **Herramientas para el proceso de conocimientos.**
- **Sintonía con su gusto y su destreza natural.**
- **Sensibilidad sobre la complejidad.**
- **Actitud científica.**



## ¿Qué necesitan nuestros graduados?

- **Buen juicio > manejo de datos.**
- **Pensamiento sistémico > pensamiento lineal.**
- **Diseño > soluciones a problemas.**
- **Reciclajes periódicos.**
- **Nodos de crowdsourcing.**
- **Cooperación/Acuerdos > confrontación/competencia.**
- **Aptitud para la vida productiva y feliz en comunidad.**





## Preludio al cambio:

- **Análisis del campo de fuerzas. Kurt Lewin.**
- **“Descongelamiento”.**
- **En qué beneficia a cada persona. Supervivencia y fortaleza de la Entidad. Motivadores trascendentes.**
- **Construir y comunicar la visión. Pintar la Tierra Prometida.**
- **No mitificar el cambio: debe ser necesario, económico (costo-beneficio. Mínimo traumatismo).**





## Obstáculos al cambio:

- **Cambiar es difícil. El statu quo no es solo una frase. (Estabilidad, predictibilidad, seguridad, economía de esfuerzos). RC es natural.**
- **Comprensión para los no entusiastas. ~~Condena a los conservadores.~~**
- **Los costos están aquí. Los beneficios son “esperados”.**



## Obstáculos al cambio:

- **Profundizar el pronóstico: ¿Qué ocurrirá si no hacemos nada?.**
- **La tragedia de los comunes. El polizón.**
- **No solo variables de eficacia. También confort, poder, capricho. Ventilar. Negociar.**
- **Todo cambio implica una pérdida.**



## Diseño del proceso:

- **Cambio I: más de lo mismo.**
- **Comportamiento paradójico. Cambio II: ruptura estratégica.**
- **La organización como héroe.**
- **Seleccionar y mantener “masa crítica”.**
- **Reducido número de supuestos.**
- **Demostrar necesidad y posibilidad.**



## Diseño del proceso:

- **Oportunidad. Aprovechar desencadenantes y catalizadores.**
- **Hacerlo simple y focalizado. Traducir el ideal en metas concretas. Concretar. Traducir la visión a rasgos concretos. Dibujar el puesto en función de la visión.**
- **No abrir frentes nuevos.**
- **Jerarquizar las acciones en función de su impacto estratégico y de su dificultad.**



## Diseño del proceso:

- **Resultados en dos niveles: los objetivos + modificación de las personas.**
- **Crear automatismos.**
- **Cambiar irreversiblemente las tareas en vez de esperar a que la gente se “convierta”.**
- **Diseñar y ejercer el control. Señalar estándares, hacer correcciones, incentivar.**



## Gestión del cambio:

- **El líder debe estar comprometido.**
- **El cambio debe ser liderado. Predicar con el ejemplo.**
- **Actitud realista: F/ D / Exigencias del proceso. No edulcorar.**
- **Cultivar la esperanza > fantasías derrotistas y abatimiento. La luz al final del túnel.**
- **No sobrevender. El peligro de la frustración.**
- **Comunicar la visión incansablemente. Jack Welch.**



## Gestión del cambio:

- **Promueva “inversión afectiva”.**
- **Distribuir tareas. Que no haya espectadores.**
- **Permitir la expresión.**
- **Forme una coalición con los entusiastas.**
- **Desgaste. Mantenimiento. Afilan la sierra.**
- **“Contención” para la ansiedad, el temor, la frustración, el dolor de la pérdida.**



## Gestión del cambio:

- **Concentrar los esfuerzos según criterio de impacto-costo.**
- **Delegar. Empoderar. Eliminar obstáculos, desatar, estimular a quienes pueden contribuir.**
- **Vasos comunicantes de técnicas, apoyo, éxitos.**
- **La represión, el silencio, generan más oposición.**
- **Transparencia para dialogar y aprender de éxitos y fracasos. Pastoreo.**





## Gestión del cambio:

- **Producir victorias a corto plazo. Reforzamiento.**
- **“No deje que los expertos en demostrar que algo no se puede hacer, le quiten el tiempo a quienes lo están haciendo”.**
- **Aprendizaje permanente. Actitud y medios para aprender de los resultados.**
- **Para lo que quedó faltando, comprensión en vez de acusación o juicio.**
- **Ocupar los territorios conquistados (Institucionalizar, consolidar). Quemar las naves.**



## Una buena actitud individual:

- **Se cambia poco a poco. Darle tiempo. No se trata de una conversión.**
- **Perseverancia: cuando desaparece el entusiasmo del principio.**
- **Aceptación de resultados insatisfactorios.**
- **Confianza en la curva de aprendizaje.**
- **La actitud no cae con la lluvia. Es posible elegir una actitud.**



## Una buena actitud individual:

- **La oposición debe ser adulta: razone, participe, escuche, dialogue.**
- **Explicitar dudas, temores y fantasías.**
- **Desconocemos lo que somos capaces de hacer puestos en situación.**



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

¡Muchas gracias!

ALVARO CEDEÑO GÓMEZ  
acedenog@gmail.com